

BALATON Károly

KÍSÉRLET A KÖZÉP-KELET-EURÓPAI SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK ELEMZÉSI MODELLJÉNEK KIALAKÍTÁSÁRA*

A tanulmányban a szerző a társadalmi-gazdasági és politikai átalakulási folyamatban a szervezeti változások jellemzőinek feltárására irányuló kutatási eredményeit foglalja össze. Kiemeli, hogy a változásokat transzformációs folyamatként kell megközelíteni, s vizsgálja a folyamatban megjelenő fázisok jellemzőit és alakító tényezőit, különös tekintettel a privatizációra. A tanulmány többféle elméleti koncepcióra támaszkodik, mint pl. a szervezeti tanulás, az intézményi koncepció, a korlátozott racionalitás.

Az 1989 utáni radikális politikai, társadalmi és gazdasági változások új környezetet teremtettek a vállalatok számára a közép-kelet-európai volt szocialista országokban. A vállalatok struktúráját és magatartását befolyásoló elvek megváltoztak, s a közvetlen állami beavatkozástól egyre inkább független vállalati vezetés alakulhatott ki. A hierarchikus koordináció egyre inkább gyengült, s szerepét fokozatosan a piaci koordináció vette át. A makroszintű átalakulás változásokat hozott a vállalati szervezetek szintjén is.

A közép- és kelet-európai átalakulás számos, a szervezeti változások iránt érdeklődő kutató érdeklődését váltotta ki. Köztük nem csupán a régióban élőket találjuk, hanem nyugat-európai, észak-amerikai, valamint a világ más részein dolgozó szervezetkutatókat is. A vizsgálatok elméleti háttere nagyon változó, s a szervezeti változásokat a fejlett ipari államokban kidolgozott elméletek erős befolyásolták.

E tanulmány szerzője 1990-től kezdve foglalkozik a hazai, s részben a többi volt szocialista országban végbemenő szervezeti változások vizsgálatával. Az elmúlt tizenegy év során számos empirikus vizsgálatot végeztem egyénileg, illetve a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszéké-

nek munkatársaival közösen. A tanulmányok folyóiratokban, illetve konferenciákon tartott előadások formájában jelentek meg.

Az eredeti kutatási koncepció James G. March kezdeményezésére a Stanford Egyetemen fogalmazódott meg. A kutatási terv a szervezetek adaptációjának vizsgálatát különböző nézőpontból közelítette meg:

- (a) Kiválasztódási (szelekciós) folyamatok, amelyek révén egyes szervezeti formák és gyakorlatok fennmaradnak, mások pedig eltűnnek.
- (b) Tanulási folyamatok, amelyek által a szervezeti formákat és megoldásokat módosítják a gyakorlati tapasztalatok értelmezése alapján.
- (c) Döntési folyamatok, amelyek által a szervezeti formákat és megoldásokat tudatosan választják egy stratégia részeként.
- (d) Diffúziós vagy intézményi folyamatok, amelyek által a szervezeti formák és megoldások elterjednek a szervezetek között. (Balaton, Dilova, Dobák és March, 1990. 1. oldal)

A kutatás számos projektben folytatódott, amelyek az alábbi kérdésekre koncentráltak:

- Az átalakulás során kialakuló szervezeti stratégiák jellemzői.

* A cikk az Európai Szervezetkutatási Csoport (EGOS) 2001. évi lyoni konferenciáján tartott előadás alapján készült.

- A szervezeti struktúrák jellemvonásai.
- A vezetői magatartás jellemzői az átalakulás során (Balaton, 1999).

A vizsgált vállalatok a tulajdonosi struktúra alapján három csoportba sorolhatóak:

- Korábban állami tulajdonú vállalatok (ez a kategória főleg a 90-es évek elején, az átalakulás korai fázisában volt fontos);
- Magyar, magántulajdonban lévő – döntően kis- és közepes méretű – vállalkozások;
- Részben vagy teljes egészében külföldi tulajdonú vállalkozások (vegyesvállalatok és külföldi cégek magyarországi részlegei).

A heterogén tulajdonosi szerkezetet szándékosan választottuk, mivel hipotézisünk szerint a különböző tulajdonosi kategóriákban eltérő stratégiai megfontolások érvényesülése várható (Balaton, 1994).

A radikális társadalmi, politikai és gazdasági átalakulás időszakában végbemenő szervezeti változások olyan kutatási területet képeznek, ahol kevés korábbi vizsgálati eredmény áll rendelkezésünkre. Ezért úgy gondoltuk, hogy megbízható eredményeket akkor érhetünk el, ha különböző kutatási módszerekre támaszkodunk. Kutatási módszertanunk ennek megfelelően a trianguláció logikájára épült (Jick, 1979; Balaton és Dobák, 1982). A trianguláció esetünkben a mennyiségi és a minőségi módszerek kombinációját jelenti. A kutatást különböző tulajdonban lévő vállalatokról készített esettanulmányokkal kezdtük. Összesen 37 vállalatnál készítettünk esettanulmányt. A Chikán Attila által kezdeményezett „Versenyben a világgal” kutatási projekt keretében két kérdőíves felmérés készült. Az első vizsgálatra 1996-ban került sor, amely 325 vállalat megkérdezését foglalta magában (Chikán, 1997). A második felmérés 1999-ben volt, s 319 vállalatra terjedt ki (Czakó, 2001).

A cikk további részeiben a kutatás eddigi eredményeit foglaltuk össze különös tekintettel a szervezeti változások vizsgálati modelljének kidolgozására. Saját kutatási eredményeinken túl támaszkodni fogunk más, a témakör szempontjából releváns publikációkra is.

Átmenet versus átalakulás

– a folyamat-megközelítés szükségessége

A volt szocialista országokban végbemenő szervezeti változásokat kezdetben mint a tervgazdaságból a piacgazdaságba való átmenetet közelítették meg (Child és Czeglédi, 1996). E megközelítés szerint a

változások kezdeti és végpontja világosan meghatározott. A kiindulási pont a tervgazdaság, ahol a stratégiai döntéseket a vállalatok feletti szinten, a minisztériumokban és a tervhivatalokban hozzák meg. A vállalatok vezetésének szerepe a központi utasítások végrehajtása és az azokról való beszámolás a felsőbb szerveknek. E rendszer a tervgazdaság lenini-sztálini koncepciójára épült. A Szovjetunióban és a vele szövetséges régióbeli államokban ezt a koncepciót valósították meg. Noha voltak eltérések az egyes megoldásokban, a rendszer alapvető jellemzői azonosak voltak. Az „átmenet” koncepció szerint a változások lényege a fentebb jellemzett rendszer helyett a piacgazdaság kiépítése, ahol a bürokratikus koordinációt a piaci koordináció váltja fel. A régió gazdaságainak feladata tehát, hogy véghezvigyék ezt a változást, és piacgazdaságot alakítsanak ki.

Az „átmenet” koncepció különösen a változások kezdetén, a kilencvenes évek elején volt népszerű, s a vizsgálatok rendszeresen ezt a megközelítést alkalmazták. A régióban élő kutatókat erőteljesen befolyásolta az a többé-kevésbé általánosan elfogadott nézet, hogy a tervgazdaságból a piacgazdaságba való átmenet csupán néhány évet igényel, és az új rendszer megvalósítása különösebb konfliktusok és adaptációs problémák nélkül lehetséges.

A fejlett piacgazdaságokban élő kutatóknak valószínűleg sokkal kevesebb információjuk volt a piacgazdaság működéséhez szükséges változások mértékéről, mint régióbeli társaiknak. A piacgazdaság előnyeit figyelembe véve az ő gondolkodásukat erőteljesen befolyásolták a tisztán közgazdasági megfontolásokat figyelembe vevő, s radikális változásokat javasoló nézetek. A „sokk-terápia” koncepciója gazdaságpolitikai támogatást kapott a régió egyes országaiban, s a nemzetközi pénzügyi szervezetek is ezt az álláspontot képviselték (Sachs, 1994). E koncepció szerint a piacgazdasági feltételeket a lehető leggyorsabban be kell vezetni, mivel az új rendszer fejlődése attól függ, hogy mikor teremtik meg a piacgazdasági körülmények közötti működést. A nemzetközi pénzügyi szervezetek hitelfeltételei is nyomást gyakoroltak a nemzeti kormányokra a szükséges változások mielőbbi bevezetésére érdekében.

Az átalakítás első éveitől kezdve szerzett tapasztalatok (kb. 1993-ig) megmutatták, hogy a változások megvalósítása a korábban elképzelnél hosszabb időt igényel. Egyre több tapasztalat gyűlt össze, ami azt mutatja, hogy változásokra nemcsak a gazdaságban, hanem a társadalom egészében szükség van. Tudatosult, hogy nem elégséges a változásokat felülről megtervezni és

végrehajtani, hanem társadalmi támogatásra is szükség van a sikeres átalakításhoz. A társadalomtudományi kutatások eredményei megmutatták, hogy a legtöbb embernek időre van szüksége ahhoz, hogy magatartását a megváltozott feltételekhez igazítsa (Bakacsi, 1996; Makó, 1996). A felgyorsult változások, valamint a piacgazdaság megteremtésére irányuló nyomás bizonytalansággal és kiábrándulással is jár, különösen a csökkenő életszínvonal, az infláció és a növekvő munkanélküliség időszakában.

Több mint tíz év telt el a változások kezdete óta. Az átalakuló társadalmak jelenlegi állapota azt mutatja, hogy sok szempontból végbement a gazdasági és társadalmi átalakulás, és piacgazdaságok jöttek létre. Ugyanakkor a régió gazdasági és társadalmi jellemzői sok szempontból emlékeztetnek még a régi rendszerre, s azt mutatják, hogy az átalakulás még nem fejeződött be. Magyarországon megvalósult a piacgazdaság alapvető struktúrája. A régió egyes országaiban még fontos lépések szükségesek ahhoz, hogy piacgazdasági körülményekről beszélhessünk. Ha mélyebbre ásunk, s az egyéni és csoportszintű magatartási jellemzőket, valamint a kultúra elemeit vizsgáljuk, akkor azt mondhatjuk, hogy a régi rendszer jellemzői bizonyos mértékben még jelen vannak, s idő szükséges ezen jellemzők megváltoztatásához (Makó, 2001).

A fenti példák az „átmenet” koncepciója helyett az „átalakulás” (transzformáció) nézőpontjának szükségességét támasztják alá. Az átalakulás koncepció nem csupán a változások kezdeti és végpontjára koncentrál, hanem vizsgálja a változás folyamatának jellemzőit is. Az átalakulás több mint egy évtizedes tapasztalata azt mutatja, hogy ez az időszak nem csupán az új rendszer megvalósítására irányuló erőfeszítésekkel jellemezhető, hanem fontos vonása a változások megértésére és megfelelő kezelésére irányuló törekvés. Az egyéneknek és csoportoknak időre van szükségük ahhoz, hogy alkalmazkodni tudjanak. Ha nem hagyunk időt a változások megértésére és a megfelelő alkalmazkodási mód kifejlesztésére, akkor azt kockáztatjuk, hogy az átalakulási folyamat elveszíti a társadalmi támogatást, ami súlyos következményekkel jár ezen gazdaságok és társadalmak jövőbeni fejlődésére. A kiábrándultság jelei érzékelhetők voltak a közép-kelet-európai társadalmakban a második szabad választások alkalmával. A csökkenő életszínvonal és a kormányzás módszereivel kapcsolatos növekvő kiábrándultság a választásokon az első konzervatív kormányok bukását okozta pl. Lengyelországban és Magyarországon.

A közép-kelet-európai szervezeti változások transzformációként való megközelítése kedvezőbb lehetősé-

geket biztosít számunkra, hogy megismerjük és megértsük a változási folyamat jellemzőit és annak belső dinamikáját. A „transzformáció” megközelítés általánosan elfogadottnak tekinthető a régióval kapcsolatos szervezetkutatásokban a kilencvenes évek második felétől kezdődően.

A történeti nézőpont jelentősége

A társadalmak, és azon belül az egyes szervezetek történetileg kialakult rendszerek. Ezen társadalmi rendszerek változásait nem csupán a jelenlegi belső és környezeti jellemzők befolyásolják, hanem azok korábbi állapotai is.

A közép-kelet-európai országok gazdaságainak és társadalmainak közös öröksége a szocialista rendszer. A tervgazdaság időszakában a vállalatok a gazdaság-irányítástól függő helyzetben voltak (Máriás és társai, 1981). E függés nem csupán stratégiai és normatív természetű volt, hanem erőteljesen szubjektív és a személyi feltételektől is függő. A nagyméretű állami tulajdonú vállalatoknak lehetőségük volt arra, hogy befolyásolják a központi döntéshozatalt, és viszonylag kedvező feltételeket alakítsanak ki működésükhöz.

A szocialista rendszerben a vezetői magatartásra a „kívülről irányítottág” volt jellemző (Nemes, 1981). A kívülről irányított vezetői szerepfelfogásra és magatartásra a konfliktusok kerülése, a mások kezdeményezéseire való várakozás, a kockázat kerülése és a jó kapcsolatok ápolása jellemző. Ennek ellentéte a „belsőlről irányított” magatartás, amelyet jellemez a kezdeményezőkézség, a kockázat, a konfliktusok vállalása és a saját elképzelések alapján történő vezetés a (Nemes, 1981). A szocialista vezetők többségére a kívülről irányított szerepfelfogás volt a jellemző, mert ez kedvezett az előrejutásnak, bár kedvezőtlenül befolyásolta a teljesítményeket. A kívülről irányított magatartás jegyeit érzékelni lehetett a rendszerváltást követően is. Ez azzal magyarázható, hogy idő kell ahhoz, hogy az emberek megváltoztassák a múltban kialakult szokásaikat és új, a körülményekhez jobban igazodó magatartásformákat fejlesszenek ki.

A magatartási jellemzők nemcsak a vezetők, hanem az alsóbb szinteken dolgozók esetében is fontosak. A munkáltatóval való azonosulás hiánya volt megfigyelhető az alkalmazottak körében. A tulajdonviszonyok megváltozása nem hozta magával automatikusan, egyik napról a másikra ezen viszonyok átalakulását. A csökkenő életszínvonal és a munkanélküliség növekedése nem segítette elő a vállalat érdekeivel és céljaival való azonosulást. Valószínűleg nem véletlen,

hogy a külföldi tulajdonban lévő hazai vállalatoknál a képzés és a vállalati kultúra fejlesztése a kiemelt feladatok között szerepel.

A közép-kelet-európai országokat a nyugati publikációkban gyakran úgy jellemzik, mint amelyek homogén csoportot alkotnak, közös a történeti háttérük. Ha azonban alaposabban megvizsgáljuk a helyzetet, akkor kiderül, hogy ez csupán felszínes megállapítás. A hasonlóságok mellett jelentős különbségek is megfigyelhetők, amelyek jelentős konzekvenciákkal bírnak az átalakulási folyamat szempontjából. Ezek közül itt csupán két tényezőt, a társadalmi-gazdasági átalakulás kezdetét, és a rendszerváltást megelőző reformokat emeljük ki.

Hazánkban történelmi és geopolitikai okokra visszavezethetően a gazdaságban már a rendszerváltozást megelőzően is jelentős reformlépések történtek. Ezek röviddel az 1956-os forradalom bukása után elkezdődtek. A természetes mutatókkal szemben az értékbeli mutatószámok egyre nagyobb szerepet kaptak a hatvanas években. Az 1968-ban bevezetett „Új Gazdasági Mechanizmus” a piaci viszonyok egyes elemeinek alkalmazásával járt. A magánvállalkozások korlátozott engedélyezése, a kétszintű bankrendszer bevezetése, a hozzáadottérték-adó, a társasági törvény, a tőzsde megnyitása a nyolcvanas években olyan reformlépések voltak, amelyek jelentős hatással voltak a kilencvenes évek elején a külföldi tőkebefektetésekre és a magánvállalkozások fejlődésére.

A társaságok működésének piacgazdasággal konform jogi szabályozása és a pénzügyi infrastruktúra relatív fejlettsége nagymértékben hozzájárult ahhoz, hogy a kilencvenes évek első felében a magyar gazdaság vonzó befektetési területnek bizonyult a külföldi tőke szempontjából. A vállalkozói szemlélet terjedése a nyolcvanas években elősegítette a magánvállalkozások alapítását és fejlődését a rendszerváltás első éveiben. A reformok jótékony hatással voltak a vezetői szerepfelfogás és magatartás megváltoztatására. Nem egy, napjainkban sikeres hazai magánvállalkozás gyökerei a nyolcvanas évek elejére nyúlnak vissza, s a felhalmozott vállalkozói tudás és tapasztalat segíti a piacgazdaságban sikeresen alkalmazható vezetői szerepfelfogások elterjesztését.

A politikai és makrogazdasági tényezők szerepe

A szervezeti változások és a változásvezetés napjainkban világszerte a szervezet- és vezetélmélet slágertémái közé tartoznak. A technológiai változások, a

globalizáció és fogyasztói megelégedettség fokozódó jelentősége arra kényszeríti a vállalatokat, hogy új stratégiákat, struktúrákat és folyamatokat fejlesszenek ki (Wind és Main, 2000). A közép- és kelet-európai szervezeti változásokat gyakran a Nyugat-Európában és Észak-Amerikában kifejlesztett koncepciók alkalmazásával vizsgálják (Stark, 1992; Dittrich, Schmidt és Whitley, 1995). Ezek a kutatások a szervezeti változásokat a piacgazdasági kontextusba ágyazva veszik górcső alá. A technológiai és a gazdasági környezet változásai természetesen fontosak a régiókban végbemenő szervezeti változások elemzése szempontjából is, viszont nem hagyhatjuk figyelmen kívül a politikai-intézményi és társadalmi feltételrendszerben bekövetkezett átalakulást (Kovács, 1999).

A Közép-Kelet-Európában végbemenő szervezeti változások megértése szempontjából alapvető fontosságú annak figyelembevétele, hogy ezeket az átalakulásokat a régióban bekövetkezett politikai, társadalmi és gazdasági változások indították el (Kovács, 1999). A politikai rendszer hatása nem csupán a változások elindítása szempontjából jelentős. A 90-es években a politikai és makrogazdasági környezetben jelentős módosulások következtek be. Az egymást követő választások után mindig új összetételű kormányok alakultak, amelyek gazdaságpolitikai változásokat okoztak. Noha hazánkban érvényesült egyfajta stabilitás a kormányzatok politikájában (például a piaci viszonyok kialakításának elősegítése, demokratizálás, a nemzeti közti szövetségi kapcsolatrendszer átalakítása), nem elhanyagolható a különbségek hatása a gazdasági szervezetek átalakulása szempontjából. A növekedés és az egyensúly megteremtése eltérő hangsúlyokat kapott, ami befolyásolta a vállalatok fejlődési stratégiáit. A privatizáció eltérő hangsúllyal és megközelítésekkel szerepelt az egyes kormányzatok gazdaságpolitikájában.

A 90-es évek elején bekövetkezett jelentős gazdasági visszaesés a vállalati stratégiákban a túlélést és általában a defenzív stratégiákat állította előtérbe. A gazdasági növekedés beindulása után egyre gyakrabban figyelhetünk meg növekedésre és innovációra irányuló vállalati stratégiákat (Antal-Mokos és Kovács, 1998).

Vizsgálataink azt mutatják, hogy a vállalati szervezeti változási folyamat csak a makro- és mikroszférára együttes figyelembevételével érthető meg. A makroszintű változások gerjesztették a vállalati szintű átalakulásokat, meghatározva azt az általános kontextust, amelyben a vállalati döntések megszületnek.

A tulajdonosi struktúra és a privatizáció szerepe

A tulajdonviszonyok változása kiemelt figyelmet kapott a közép-kelet-európai régió szervezeti változásainak vizsgálata során. A privatizáció az „átmenet” nézőpontja szerint is kiemelt jelentőségű. Flecker (1994) szerint a privatizáció a nyugat-európai országokban a következő szervezeti változásokat eredményezte:

- A korábbi centralizáció helyett a döntéshozatal decentralizálása;
- Az autokratikus vezetési stílussal szemben a részvételen alapuló (participatív) vezetési stílust alkalmazzák;
- A marketing egyre fontosabb lesz a vállalatok vezetésében;
- A kutatás és fejlesztés szerepe felértékelődik a vezetés értékrendjében;
- Minőségellenőrzési és teljeskörű minőségszabályozási rendszereket vezetnek be.

Vizsgálataink azt mutatják, hogy a privatizáció jelentős befolyásoló hatással bír, de önmagában nem oldja meg a korábban állami tulajdonú vállalatok problémáit (Makó és Balaton, 1994). Általánosan érvényesnek tekinthető, hogy a privatizáció után a vállalatok teljesítménye javult, a konkrét eredmények azonban attól függték, hogy a magánosítás mennyiben volt képes megoldani a vállalatok előtt álló alapvető problémákat (Adorján és társai, 1996). A 90-es évek elején a vállalatok legfőbb problémái az alábbiak voltak:

- Piacok szerzése.
- Technológiai megújulás.
- Pénzügyi források szerzése.

A tulajdonosi szerkezet hatása érezhető volt a vállalati stratégiák tartalmában is. A kilencvenes évek elején a hazai vállalatok stratégiáit az egyes tulajdonosi kategóriákban az alábbiak szerint jellemezhettük (Balaton, 1994):

Állami tulajdonú vállalatok:

- rövid távú stratégiák,
- felkészülés a privatizációra,
- túlélés,
- innovációs stratégiák hiánya.

Magyar magántulajdonban lévő vállalatok:

- növekedési stratégiák,
- nagyfokú kockázattal járó vállalatok,

- innováció,
- diverzifikáció,
- rövid távú nyereségszerzés.

Külföldi tulajdonú vállalatok és vegyesvállalatok külföldi partnerekkel:

- a külföldi tőkebefektetők kezdetben a vegyesvállalati formát preferálták,
- az elsőként belépő előnyeinek realizálása,
- olcsó munkaerő alkalmazására épülő stratégiák,
- óvatosság a nagyobb mértékű beruházásoknál,
- az üzlet jövője a kezdeti évek tapasztalataitól és a régió fejlődési tendenciáitól függ,
- a vegyesvállalatok jelentős része teljesen külföldi tulajdonú társaságként alakul át.

A közép-kelet-európai országok által követett privatizációs politikák hatással voltak a szervezeti átalakulásra is. A magyar privatizációs politika a valódi tulajdonosokat preferálta, akik képesek voltak arra, hogy megfizessék az állami vagyon ellenértékét. Az országon belüli tőkeforrások korlátozott volta következtében a politika a külföldi szervezetek és magán-személyek meghatározó tulajdonosi szerepét eredményezte. A szervezetek profiljában, struktúrájában és az alkalmazott technológiákban radikális változások következtek be a privatizációt követően, s a magyar vállalatok integrálódtak a világpiacba. 2000-ben a magyar export kb. 80%-át a külföldi tulajdonú cégek adták. E privatizációs politika radikális strukturális változásokat eredményezett az átalakulás első éveiben, s magas növekedési rátával járt a 90-es évek végén.

Magyarországgal ellentétben a Csehszlovákiában, majd később Csehországban követett privatizációs politika az állami tulajdon lakosság közötti szétosztását preferálta (Frydman, Rapaczynski és Earle, 1993). E megoldás népszerű volt a lakosság körében és kedvező gazdasági eredményekkel járt 1996-ig. A 90-es évek második felében azonban megtorpant a gazdasági növekedés és felgyorsult az infláció Csehországban. Ebben az időszakban következtek be a radikális változások a szervezeti struktúrákban és az alkalmazott technológiákban (Clark, 2001).

Nem célunk, hogy állást foglaljunk abban a kérdésben, vajon a magyar vagy a cseh privatizációs politika az előnyösebb-e. Mindössze arra kívántunk utalni, hogy a privatizációs koncepció alapvetően befolyásolja az átalakulás időszakában megfigyelhető szervezeti változásokat.

Korlátozott figyelem és problémamegoldási képesség a bonyolult átalakulási időszakban

A XX. század vállalatai komplex szociotechnikai rendszerek. E szervezetek irányítása nagymennyiségű – részben a szervezeteken belülről, részben a környezetből származó – információ feldolgozását és a döntéshozatalnál történő figyelembevételét követeli meg. A magatartástudományi döntésemélet kutatói feltárták az optimális döntéshozatal korlátait, s azt állították, hogy a bonyolult vezetői döntésekre a kielégítő megoldások keresése a jellemző (March, 1994). Az információk és a megoldási lehetőségek iránti korlátozott keresési magatartás a lehetséges alternatívák csupán egy részének feltárásához vezet, elfogadva az adott körülmények között kielégítő eredményt nyújtó megoldásokat.

A modern döntésemélet eredményei a régiókban végbemenő átalakulás körülményei között is relevánsnak tekinthetők. Állíthatjuk, hogy a közép-kelet-európai szervezeti átalakulás összetett döntési szituációi bőséges példát szolgáltatnak a korlátozott figyelem és problémamegoldás eseteire. A szervezetek olyan helyzetekkel találkoznak, amelyek nemcsak összetettek, hanem újak is, amelyek megoldásával kapcsolatban korlátozott ismeretek és tapasztalatok állnak rendelkezésre. A régi reflexek és válaszok már nem hasznosak, s a szervezetek tagjainak rövid idő alatt kell megfelelő megoldásokat találni a felmerülő problémákra. A lehetséges megoldás ilyen esetekben az, hogy néhány problémát és megoldási lehetőséget választanak ki anélkül, hogy a problémák és a lehetséges válaszok teljes skáláját figyelembe vennék.

A 90-es évek elején kezdetben meglepődve tapasztaltuk, hogy a hazai vállalatok vezetőit kevésbé érdekelték olyan, a piaccgazdaságokban sikeresen alkalmazott rendszerek, mint például a kontrolling vagy a logisztika. Az interjúk során meggyőződünk arról, hogy a vezetők ismerik ezeket a rendszereket és meg tudják ítélni azok hasznosságát. Az alapvető problémák azonban, amelyekkel a vezetők szembetalálkoztak, mások voltak: ki lesz a vállalat új tulajdonosa, milyen szervezeti átalakítást vár el az új tulajdonos, vagy az új felsőszintű vezetés? Megértettük, hogy a vállalati vezetők az átalakulás időszakában számos problémával találkoznak, s képtelenek arra, hogy valamennyivel foglalkozzanak. Reális lehetőségük az, hogy kiválasszanak bizonyos problémákat, s azok megoldására koncentráljanak, ezután újabb problémákat vegyenek elő, s azokkal foglalkozzanak.

A vezetők által kiválasztott problémák különböznek az átalakulás korai és későbbi fázisaiban. Az alábbi példák illusztrálják a hazai vállalati vezetők által kiemelten kezelt problémákat az egyes fázisokban.

Az átalakulás korai fázisaiban kiemelten kezelt problémák:

- felkészülés a privatizációra,
- tulajdonosi pozíciók megszerzése vagy megtartása,
- vezetői beosztások megszerzése vagy megtartása,
- a vállalat fennmaradásának biztosítása.

Az átalakulás későbbi fázisaiban kiemelten kezelt problémák:

- minőségjavítás,
- emberi erőforrások fejlesztése,
- a szervezeti struktúrák és folyamatok fejlesztése,
- kontrolling rendszerek bevezetése.

A tanulás szerepe az átalakulás időszakában

Az előző részekben példákkal illusztráltuk, hogy az átalakulás különböző fázisaiban eltérő preferenciák és megoldások érvényesülnek. A változások részben a szervezetek környezetében végbemenő átalakulásokkal magyarázhatóak. Nem érthetjük meg azonban a szervezetekben végbemenő változásokat anélkül, hogy figyelembe vennénk az átalakulás során felhalmozott ismeretek szerepét. A felmerülő problémákra adott válaszok részben a tanulási folyamatok eredményének tekinthetők.

Kétféle tanulási koncepció érvényesülését tapasztaltuk a régiókban végbementő átalakulás során. Az egyik az egyhurkos és a kéthurkos tanulás közötti különbségtételre támaszkodik (Argyris és Schön, 1978). Az egyhurkos tanulás a szervezeti tagok azok képességeire utal, hogy az érvényben lévő stratégiák, értékek és normák keretein belül változtassanak magatartásukon. A kéthurkos tanulás azt jelenti, hogy a szervezetek megváltoztatják céljaikat, struktúrájukat és a magatartást vezérlő értékrendjeiket (Argyris és Schön, 1978).

Az egyhurkos és a kéthurkos tanulás egyaránt megfigyelhető a hazai szervezetekben (Dobák, 1999). Az egyhurkos tanulás a legtöbb szervezetben tapasztalható. A magyar magántulajdonban lévő vállalkozásoknál főleg az egyhurkos tanulással találkozunk. Az egyhurkos tanulás kizárólagos jelenléte esetenként a strukturális változások megvalósításának problémáival kapcsolatos. Ilyen esetekkel találkozhattunk azon

gyorsan növekvő vállalkozásoknál, amelyek nem tudták strukturájukat a szükséges mértékben változtatni tevékenységi körük kiterjedésének és értékesítési volumenük növekedésének időszakában. A kéthurkos tanulás hiányzott egyes állami tulajdonban lévő vállalatoknál is a privatizációt megelőző időszakban. Ezen szervezetek számos korábbi piacukat veszítették el, főleg a korábbi szocialista országokban. A kéthurkos tanulás hiánya a technológiai és pénzügyi megújulás, valamint a piaci orientáció elégtelenségében mutatkozik meg (Adorján és társai, 1996).

A kéthurkos tanulás azon szervezetekre jellemző, ahol stratégiai és strukturális változások mentek végbe. A korábban állami tulajdonú vállalatok a privatizáció időszakában egyértelmű példákat szolgáltatnak a tanulás ezen válfajára. A vállalatok szervezetét rendszerint megváltoztatják, új vezetést bíznak meg és általában új stratégiát követnek az új tulajdonosok. A kéthurkos tanulás a külföldi partnerü vegyesvállalatoknál is megfigyelhető a működés néhány évét követően. Változások tapasztalhatóak a vezetés összetételében, s a tulajdoni szerkezet is gyakran átalakul teljesen külföldi tulajdonú vállalkozássá. Főleg olyan esetekben találkoztunk ilyen példakkal, amikor a külföldi partner nem ért egyet a magyar fél elképzeléseivel, vagy amikor komoly konfliktusok alakultak ki a különböző nemzetiségű vezetők között. A külföldi tulajdonú vállalkozások ugyancsak szolgáltatnak példákat a kéthurkos tanulásra. Az iparban működő cégek az első ütemben rendszerint kisebb összegeket ruháztak be, s egyszerű termelő tevékenységet folytattak. Néhány év sikeres tevékenysége után a kutatási és fejlesztési funkció is megjelent egyes vállalatok tevékenységi körében. A GE például Budapesten alakította ki európai fejlesztési központját a fényforrások területén.

A másik tanulási koncepció különbséget tesz a korábbi tapasztalatokra épülő és az új megoldásokkal kísérletező tanulás között (March, 1991). A korábbi tapasztalatokra épülő tanulás olyan kategóriákat foglal magában mint finomítás, választás, termelés, hatékonyság, kiválasztás és megvalósítás. A kísérletezés révén megvalósuló tanulás a következőkkel jellemezhető: keresés, kockázatvállalás, kísérletezés, rugalmasság, felfedezés, innováció (March, 1991).

A múltbeli tapasztalatokra támaszkodó tanulás a korábban állami tulajdonú vállalatoknál megfigyelhető volt mind a privatizáció előtt, mind azt követően. Az állami tulajdonú vállalatok felsőszintű vezetői gyakran megőrizték pozíciójukat, s alkupozíciójukat sikeresen

használták ki a privatizáció során. Kapcsolataik más vállalatok vezetőivel ugyancsak hasznos erőforrásnak bizonyultak. Az új tulajdonosok a vállalkozás nyereséges működtetésében érdekeltek. Ha a korábbi rendszerből örökölt vezetők hozni tudták a kívánt eredményeket, akkor megtarthatták vezető beosztásukat.

A vegyes vállalatoknál és a teljesen külföldi tulajdonban lévő vállalkozásoknál a tapasztalatokra épülő tanulás másik formájával találkoztunk. Itt a tanulás a külföldi partner vagy az anyavállalat üzleti gyakorlatának elsajátítására irányul. Tehát főleg a magyar vezetőktől és beosztottaktól várják el a tanulást. A kölcsönös tanulásra viszonylag kevés példát találtunk ezen szervezetekben.

A kísérletezéssel történő tanulás a magyar magántulajdonban lévő szervezetek jellegzetes tanulási formája. Ezen vállalkozások folyamatosan kutatnak új és jobb megoldások iránt: új termékeket és/vagy szolgáltatásokat vezetnek be, új eljárásokat fejlesztenek ki, új piacok után kutatnak stb. A korábban állami tulajdonú vállalatok a privatizációt követően ugyancsak szolgáltatnak példákat a kísérletezés révén történő tanulásra. Megváltoztatják termékeiket és technológiájukat, új piacokat keresnek és új beszerzési források után kutatnak. A külföldi tulajdonú vállalatok és a vegyes vállalkozások ugyancsak használják a kísérletezést. Néhány évnyi sikeres tevékenység után gyakran új beruházásokat valósítanak meg, s új tevékenységekbe kezdenek, vagy növelik kapacitásukat. Ugyancsak gyakori jelenség ezen vállalkozások körében a hazai beszállítók arányának növelésére irányuló szándék.

Az intézményi vagy diffúziós folyamatok jelentősége

A szervezetek intézményi elmélete azt állítja, hogy az új struktúrák és folyamatok részben úgy jönnek létre, hogy más, sikeres vállalkozások példáit követik a szervezetek (DiMaggio és Powell, 1983). E folyamatban az alternatív megoldások iránti keresés nagyon korlátozott, s a döntési folyamatot normatív intézményi befolyásolás irányítja.

A 90-es évek magyarországi szervezeti átalakulási folyamata számos példát szolgáltat az intézményi hatások érvényesülésére. Stratégiáik tartalmának meghatározásánál a hazai vállalatok gyakran követik a sikeres nyugat-európai vállalati példákat. A diverzifikációs stratégia számos magyar vállalatnál érvényesül. A 90-es évek közepén a vállalati stratégiák klaszteranalízissel történő vizsgálata az egyik stratégiátí-

pusként mutatta ki a diverzifikációt (Antal-Mokos és Kovács, 1998). Az intézményi hatások érvényesülését tapasztaltuk a magyar tulajdonban lévő kis- és közepes méretű szervezeteknél a kilencvenes évek elején. Számos vállalkozás követte a korábban, a nyolcvanas években alakult, és sikeresen működő vállalatok stratégiai mintáit. A növekedésre irányuló, s jelentős kockázatot vállaló stratégia a rendszerváltást megelőzően indult magánvállalkozások alapvető jellemvonása volt, s sokan követték ezt a mintát a kilencvenes években.

Az intézményi megközelítés segít megérteni a vállalati szervezeti struktúrák alakításával kapcsolatos döntéseket a hazai vállalatoknál. A rendszerváltást megelőzően a hazai vállalatok többsége a centralizált funkcionális szervezeti struktúrát alkalmazta. A piacgazdaság kialakulásával párhuzamosan számos vállalat a decentralizált divízionális szervezeti formára tért át. A szervezeti forma megváltoztatását egyes esetekben alapos elemzés előzte meg. Gyakran azonban nem volt részletes elemzés a lehetséges szervezeti formákra kiterjedően, hanem a mások által is preferált divízionális formára esett a választás. A tanácsadó cégek ugyancsak hozzájárultak a divízionális szervezet elterjesztéséhez.

A szervezeti változások fázisai az átalakulás időszakában

Cikkünk előző részeiben gyakran utaltunk az átalakulási folyamat egyes szakaszaira, fázisaira. Ezt szándékosan tettük, mivel tapasztalataink szerint a régiókban végbemenő társadalmi-politikai és gazdasági átalakulás nem egy lineáris folyamat jellemzőit mutatja.

A szocializmus időszakában létrejött gazdasági szervezetek átalakítása olyan vállalkozásokká, amelyek sikeresen tudnak működni a piacgazdaság feltételei között, sokkal bonyolultabb feladat annál, hogy azt egyik napról a másikra meg lehessen valósítani. A változások kezdetekor sokan hittük azt, hogy az átalakítás három vagy négy év alatt lehetséges. Négy év elteltével rájöttünk arra, hogy a változásoknak csupán egy része valósult meg. Magyarországon 1994 végéig a privatizációnak csupán töredéke ment végbe. A szervezeti struktúrák és folyamatok átalakítása részleges volt, a szervezetek tagjainak magatartása korlátozott mértékben változott meg.

Meggyőződésünket, miszerint az átalakulás hosszabb folyamat, amely nem oldható meg három-négy év alatt, tovább erősítette azon felismerésünk, hogy a

változások jellegében különbségek figyelhetők meg a kezdeti és a későbbi szakaszokban. A vállalkozások előtt álló problémák a kilencvenes évek elején különböztek azoktól, amelyek az évtized végén jelentkeztek. A rendszerváltást követő években a vállalatok számára a túlélés volt a legfontosabb. Ehhez új piacokat kellett szerezni, a termékeket és technológiákat az új vevők igényeihez kellett igazítani, s biztosítani kellett a vállalat fizetőképességét.

Ilyen feltételek mellett főleg válságkezelési stratégiák alakultak ki a hazai vállalatoknál. A stratégiák tartalmát befolyásolta a gazdasági visszaesés és a korábbi KGST piacok összeomlása. A tulajdonosi viszonyok megváltozása – a korábbi állami tulajdonú vállalatok helyett magánvállalkozások létrejötte – előfeltétele volt az offenzív és innovatív vállalati stratégiák megjelenésének.

Amennyiben elfogadjuk a koncepciót, hogy az átalakulásnak különböző fázisai vannak, akkor a következő feladat annak megválaszolása, hogy hány szakaszból beszélhetünk, s milyen tényezők befolyásolják az egyes fázisok megjelenését. A meglévő kutatási eredmények nem adnak lehetőséget arra, hogy végleges válaszokat adjunk ezekre a kérdésekre. Jelenlegi ismereteink szerint a privatizáció lényeges tényezőnek tekinthető az átalakulás fázisainak megjelenése szempontjából. A privatizációval kapcsolatban három fázist különíthetünk el:

- a privatizációt megelőző időszak fejleményei,
- változások a privatizáció időszakában,
- a privatizációt követő átalakulások.

A privatizációt megelőző időszakban a politikai és a makrogazdasági feltételek változása meghatározó jelentőségű. Számos vállalat elvesztette korábbi piacait, s a fennmaradás az alapvető stratégiai céljuk. Kezdeményezések történtek új értékesítési piacok megszerzésére, s a vállalatok átalakítására, hogy kedvezőbbek legyenek a privatizáció esélyei.

A privatizáció időszakában a politikai folyamatok a meghatározóak mind a vállalatokon belül, mind azok környezetében (Antal-Mokos, 1998). Néhány példa ezen időszak kiemelt fontosságú törekvéseire: tulajdonosi és vezetői pozíciók megszerzése, pénzügyi erőforrások biztosítása, a vállalat szerkezetének átalakítása. Az üzleti folyamatok fejlesztése háttérbe szorult ebben az időszakban.

A privatizációt követő időszak alapvetően az üzletfejlesztési intézkedések fázisaként jellemezhető. A figyelem előterében álló kérdések rendszerint a követ-

kezők: új termékek és folyamatok kifejlesztése, új piacok keresése, minőségfejlesztés, a vezetési rendszerek korszerűsítése, emberi erőforrás-fejlesztés.

A privatizációs politikák és az alkalmazott módszerek ugyancsak befolyásolják az átalakulást. A cseh tapasztalatok alapján Clark négy fázis különített el:

- államilag kezdeményezett szétválasztás,
- „sokk” és privatizációt megelőző strukturális átalakítás,
- privatizáció,
- privatizáció utáni változások (Clark, 2001).

A cseh változások tartalma számos hasonlóságot mutat a magyarországi esetekkel. A privatizáció azonban nem az egyetlen releváns tényező az átalakulási folyamat fázisainak megjelenése szempontjából. Az ország makrogazdasági feltételeinek ugyancsak fontos szerepe van. A magyar vállalatok stratégiáinak tartalma szoros kapcsolatot mutat a gazdaság általános állapotával. A rendszerváltást követő első években főleg a fennmaradásra és válságkezelésre irányuló stratégiák jelenlétét tapasztaltuk. Az 1996-ban végzett kérdőíves felmérés szerint a védekező stratégiák mellett megjelentek az innovációs célkitűzések is. A klaszteranalízis alapján képzett csoportot „Innovatív és piacorientált” stratégiának nevezték el kollégáink (Antal-Mokos és Kovács, 1998). Az 1999-ben végzett második felmérésünkben az innovatív stratégiák további terjedését, valamint a védekező stratégiák gyakoriságának csökkenését tapasztaltuk (Antal-Mokos és Tóth, 2001). Megállapíthatjuk, hogy a kilencvenes évek elejének recessziós időszakában a védekező és stabilizációs stratégiák terjedtek el, míg a növekedőben lévő gazdaság kedvező feltételeket teremtett az innovációs stratégiák kibontakozásához.

A szervezeti átalakulás fázisait az egykori NDK vállalatok esetében is kimutatták. Geppert és Markens kelet-berlini vállalatokat vizsgálva három változási fázist különböztetett meg (Geppert and Markens, 1999):

- kényszerű strukturális alkalmazkodás,
- technológiák és módszerek átvétele empirikus tanulás révén,
- új szervezeti gyakorlat kifejlesztése.

Az első fázisban a német privatizációs ügynökség, a Treuhandanstalt erőteljes nyomást gyakorolt a kelet-német vállalatokra, hogy a piacgazdasággal konform szervezeti formát alakítsanak ki. Létszámleépítések, decentralizáció és önálló felelősségi egységek kiala-

kítása jellemezte ezt a szakaszt. A második fázisban a vállalatok technológiákat, termelészervezési és marketing módszereket vettek át más, főleg nyugat-német vállalatoktól, s bővítették piaci kapcsolataikat. A harmadik szakaszt az erőteljes megújulás, az új megoldásoknak a szervezet tagjai közötti együttműködésre épülő kifejlesztése, a hatékonyság javítása jellemezte.

Az elemzési modell összefoglalása

Tanulmányunkban megkíséreltük összefoglalni az átalakulási időszakban végbement szervezeti változások jellemzőit és egy elemzési modell kialakítására törekedtünk. Megállapítottuk, hogy a változások sokkal inkább *átalakulási folyamatként* érthetőek meg, s nem az egyik rendszerből a másikba való *átmenetként*.

A változások hiteles elemzése *történeti nézőpontot* igényel. A régió országaiban a rendszerváltást megelőzően végbement változások befolyásolják a 90-es évek átalakulását. Megállapítottuk, hogy *a vállalati szintű változásokat a makroszintű átalakulással összefüggésben kell vizsgálni. A politikai-gazdasági nézőpont* segíthet bennünket ezen kapcsolat vizsgálatában. A tervgazdaságból a piacgazdaságba átmenő országok *makrogazdasági jellemzői* lényeges hatással vannak a vállalati szintű stratégiák tartalmára.

A *privatizáció* a szervezeti változások egyik fontos befolyásoló tényezője. A privatizációs politika, a megvalósítás módszerei, a végrehajtás időbeli ütemezése nagymértékben alakítja az üzleti szervezetek szintjén megfigyelhető szervezeti változásokat.

A *korlátozott figyelem és problémamegoldási képesség a szervezeti tanulással párhuzamosan* a fenti szervezeti kontextusban jelenik meg. A szervezeti tanulás fejleszti a vállalkozások képességeit, hogy sikeresen nézzenek szembe a jelentkező új helyzetekkel. A tanulási képesség a jövőbeni sikeresség egyik záloga. Többféle tanulási koncepciót elemeztünk az előző fejezetekben. A tanulás megfelelő módjainak megválasztása az átalakulás sikerességének egyik feltétele.

A kialakuló piacgazdasági környezet új stratégiákat és szervezeti struktúrákat igényel. Az új megoldások részben a más vállalatok által sikeresen alkalmazott válaszok átvételeként jelennek meg. Az *intézményi koncepció* tehát jelentős mértékben hozzájárul a vállalatok által választott megoldások döntési folyamatainak magyarázatához.

Az átalakulási folyamatban megfigyelhető egyfajta folyamatosság, ami a tervgazdaság helyett a piacgazdaság fokozatos kiépítéséeként jellemezhető. Ugyan-

akkor a környezeti feltételek változásával, valamint a vállalatokon belüli fejlődés eredményeként eltérő fókuszok és megközelítések érvényesülnek, s ennek megfelelően különböző fejlődési szakaszokról beszélhetünk. Az átalakulási folyamat fázisainak, az egyes fázisok kialakulását befolyásoló tényezőknek a mélyebb megismerése még további kutatásokat igényel.

Hivatkozások

- Adorján M. – Balaton K. – Galgóczi B. – Makó Cs. – Ternovszky F. (1996): Gazdasági szervezetek az átalakulás időszakában – szereplők és stratégiák. *Vezetéstudomány*, 7-8. szám, 5-25. oldal.
- Antal-Mokos Z. (1998): Privatisation, Politics and Economic Performance in Hungary. Cambridge: Cambridge University Press.
- Antal-Mokos Z. – Kovács P. (1998): Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében – Taxonómia. *Vezetéstudomány*, 2. szám, 23-34. oldal.
- Antal-Mokos Z. – Tóth K. (2001): Vállalati stratégiák Magyarországon az 1990-es évtizedben. *Vezetéstudomány*, 1. szám, 21-30. oldal.
- Argyris, C. – Schön, D. (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bakacsi Gy. (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó.
- Balaton K. (1994): Vállalati stratégiai magatartás az átmenet időszakában (1990–1994). *Vezetéstudomány*, 9. szám, 8-18. oldal.
- Balaton K. (1999): Szervezetek vezetése az átalakulás különböző fázisaiban. *Vezetéstudomány*, 4. szám, 15-22. oldal.
- Balaton, K. – Dlova, J. – Dobák, M. – March, J. G. (1990): Some fragmentary, preliminary thoughts about research on organizational change in Eastern Europe. Research document. Stanford: Stanford University.
- Balaton K. – Dobák M. (1982): Mennyiségi és minőségi módszerek az empirikus szervezetenkutatásban. *Egyetemi Szemle*, 1-2. szám, 87-100. oldal.
- Chikán A. (1997): Jelentés a magyar vállalati szféra nemzetközi versenyképességéről. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem kiadványa.
- Child, J. – Czeglédy, A. P. (1996): Managerial learning in the transformation of Eastern Europe: Some key issues. *Organizational Studies*, vol. 17. no. 2. 167-179. oldal.
- Clark, E. (2001): Enterprise fragmentation in the Czech transformation: Emerging patterns of dependence and independence. *Journal for East European Management Studies*, vol 6. no. 3. 239-260. oldal.
- Czakó E. (2001): A vállalati versenyképesség átalakulása a kilencvenes évek második felében. *Vezetéstudomány*, 1. szám, 2-7. oldal.
- Dittrich, E. J. – Schmidt, G. – Whitley, R. (eds.) (1995): *Industrial Transformation in Europe*. London: Sage.
- DiMaggio, P. J. – Powell, W. W. (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, vol. 48, 147-160. oldal.
- Dobák M. (1999): Versenyképesség és szervezeti átalakulás. *Vezetéstudomány*, 4. szám, 9-14. oldal.
- Flecker, J. (1994): Convergence of Work Organization in an Internationalized Economy: Theoretical Considerations and Austrian Evidence. In: Makó, Cs. and Novoszák, P. (eds.): *Convergence versus Divergence: The Case of the Corporate Culture*. Budapest: Hungarian Academy of Sciences and Communication and Consultation Co.
- Frydman, R. – Rapaczynski, A. – Earle, J. S. (1993): *The Privatization Process in Central Europe*. Budapest: Central European University Press.
- Jick, T. D. (1979): Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, no. 4, 602-611. oldal.
- Kovács S. (1999): Külső (társadalmi-politikai) tényezők a magyar szervezetek átalakulásában. *Vezetéstudomány*, 4. szám, 2-8. oldal.
- Makó Cs. (1996): Transformation Process in Central Eastern Europe: Continuity and Change in the Institution Building. Előadás a „New Dialogue Between Central Europe and Japan” c. konferencián. Budapest, Szeptember 16-19.
- Makó Cs. (2001): Globalizáció hatása a szervezeti innovációra és a munkaerővel szembeni követelményekre. Budapest: Szent István Egyetem és MTA Szociológiai Intézet.
- Makó Cs. – Balaton K. (1994): Influence of privatization on business organization. Előadás az EMOT (European Management and Organization in Transition) Konferencián. Budapest, május 4-7.
- March, J. G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, vol. 2. no. 1. 71-87. oldal.
- March, J. G. (1994): *A primer on Decision Making*. New York: The Free Press.
- Máriás A. – Kovács S. – Balaton K. – Tari E. – Dobák M. (1981): Kísérlet ipari nagyvállalataink összehasonlító szervezetelemzésére. *Közgazdasági Szemle*, 7-8. szám, 838-852. oldal.
- Nemes F. (1981): A vezetői szerepfelfogás és magatartás néhány problémája vállalatunknál. *Közgazdasági Szemle*, 7-8. szám, 797-806. oldal.
- Sachs, J. (1994): *Understanding sock therapy*. Social Market Foundation Occasional Paper, no. 7. London.
- Stark, D. (1992): Path dependence and privatization strategies in East Central Europe. *East European Politics and Societies*. vol. 4. 351-392. oldal.
- Wind, J. Y. – Main, J. (2000): *Változástervezés*. Budapest: Geomédia Kiadó